قراءة حول الشفافية و نجاعة الأداء في عالم متغير

أ.د./ محمد سعيد أوكيل
جامعة الجزائر–كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

تمهيد:

باعتبار تعقيدات مثل هذا الموضوع المطروح للمناقشة، أرغب في تحديد مجال مداخلتي هذه عند تسليط بعض الضوء علي جوانبه الهامة نظرا لكونه خطيرا و حساسا في حياة مجتمعات اليوم و مستقبلها. ليجري التركيز على الأفكار المترددة في أدبيات الاقتصاد والإدارة أو التسيير و كذلك على التساؤلات التي يمكن لباحث مهتم أن يطرحها. و هذا بهدف ليس بالضرورة تقديم الأجوبة والحلول و لكن بالأحرى طرح الأسئلة التي من شأنها إنارة طريق الفهم المساعد على حل المشاكل و تجاوز الصعوبات الفكرية أو الميدانية.

<< بعد التنظير الفكري:

بصورة عامة، يمكن التمييز بين تقاربين نظريين أساسيين للمسألة التي تربط كلا من الشفافية و الأداء[1] بالواقع التنموي و الحضاري للبلدان على مختلف المستويات والأصعدة: هناك أولا تصور بأن الشفافية قاعدة أو شرط أساسي للنجاعة في الأداء سواء على مستوى الكلي أو الجزئي، أي الاقتصاد و المؤسسات أو المنظمات. و هناك ثانيا تصور آخر يعتبر العكس، أي أن النجاعة في الأداء هي ضرورة أولى تسبق الشفافية. و إذا كان هناك مجال للنقاش بهدف محاولة الفصل بين التقاربين، فإنه تجدر الملاحظة هنا على أن كليهما أصبحا مؤشرين هامين لدرجة أو مستوى التنمية البشرية والمستديمة التي تحققها المؤسسات والاقتصاديات ضمن السياق العالمي الحالي و المتعدد الجوانب و التأثيرات.

على أن الخلفية الأساسية و الدوافع الجوهرية التي تفرض الاثنين معا[2] تتمثل في استمرارية التغيرات والديناميكية التي تشهدها الاقتصاديات والمجتمعات، و منها خاصة تلك التي خطت خطوات كبيرة[3] في طريق العمل الجاد و النوعي و المتميز، مسببا نقلات جذرية ونوعية أو على الأقل تحسينات مستمرة وواضحة وفعلية في عمليات التشييد و الرقي و رفع مستوى رخاء المواطنين. إن سرعة التغيير الإيجابي في مختلف

---

[1] : و تستعمل أيضا كلمة النجاعة كبديل أو مرادف << النجاعة في الأداء.
[2] : دون فرض أسبقية أحدهما على الآخر.
[3]: تجارب بلدان معينة يضرب بها المثل و تعتبر مصدر استخلاص دروس.

المجالات –ذلك التغيير الذي ما فتئ يتسارع في الأمم والمجتمعات المذكورة، محدثا فضاءات وآفاق جديدة سببت في تدمير أو زعزعة العديد إن لم يكن كل المعطيات السائدة– أصبحت اليوم عاملا حاسما يحدد مدى تطور البلدان، استقرارها السياسي، قوتها الاقتصادية وكذلك مقوماتها الاجتماعية والثقافية والحضارية.

ثم إن التطرق إلى الشفافية و الأداء يثير في الأساس مسألة التسيير أو الإدارة[4]. هذه باعتبارها إحدى الأدوات المميزة من أجل ضمان السيران الحقيقي و الفعال لمختلف للوظائف وللنشاطات ممكنة المستخدمين و المواطنين من ممارسة واجباتهم و حقوقهم في كل من المعرفة والإطلاع وكذا المشاركة[5]. و لقد تأكد الأمر بأن النقائص الكبيرة في مجال الإدارة هي مصدر ضعف الأداء العام في البلدان النامية. و ما يدل على ذلك هو سوء القرارات[6] التي تتخذها السلطات العمومية المركزية منها أو المحلية أو المؤسسية[7] في تلك البلدان. هذه البلدان التي تزداد الأمور فيها تعقيدا بسبب مجموعة من العوامل منها خاصة إخفاق تشغيل أنظمة معلوماتها، غياب أنظمة اليقظة و التقليد الذكي، نقص كفاءة مديري المؤسسات فيها وعدم تطبيق المساءلة العلانية الحقة[8]، بالإضافة إلى ضعف تعبئة وتحفيز الموارد البشرية إطارات كانت، أم يدا عاملة فنية أو غير ذلك.

و لعل عدم ملائمة أو مطابقة النماذج المستوردة للظروف المحلية[9] في مجال التسيير والإدارة يعتبر فعلا عائقا عمليا آخر لا يمكن تجاهله في السعي وراء تحسين الأداء و دعم الشفافية. إن المحيط الذي يتواجد فيه الفرد يجعله يتأثر به وقد يتأقلم معه ليجد نفسه ضمن مسار يتصف بخصائص إما جيدة و محبذة على العمل والاجتهاد و الحرص على ضبط جوانب الأمور، أو سيئة مسهلة التراخي، عدم الجدية و ربما التحايل والنهب و غير ذلك.

و لذلك نجد أن هناك من ينظر إلي الأداء و الشفافية على أنهما أصلا مسألة ثقافية[10]. هذا باعتبار أن الأمرين يرتبطان بالإنسان و هو الذي يتأثر ويتصرف وفق محيطه، تربيته، تعليمه، ومقوماته الاجتماعية بصفة عامة. فحين تسود ثقافة الأداء و منها خاصية حب العمل والإتقان، عند الأفراد و الشعوب تنجز الأعمال والمشاريع و تقوم احتمالات تحسينها بشكل واضح لتسمح بالفصل بين ما هو صحيح و غير صحيح عن

---

[4] : بمعنى (management) الذي اعتبره (Drucker) كأهم إبداع في القرن العشرين. مع الملاحظة إلى أنه على المستوى الكلي تستعمل عبارة الحاكمية (Governance) و حتى الإدارة المجتمعية (Quality Governance). و بما في ذلك الحكم أو الإدارة المركزية.

[5]: في إدارة شؤون البلد أو المؤسسات، في التعليم، الرخاء ..إلخ.

[6]: بمعنى عدم صلاحيتها و عدم ملاءمتها لتحدث الأثر الإيجابي في حياة الناس و في الاقتصاد نتيجة سوء أو الضعف في تكوين المسيرين أو الإداريين، ناعيك عن ركودهم الذي يعيق البحث عن الامتياز. هذا الأمر الذي يمثل المعيار الأساسي الذي يفصل بين المهتمين و غير المهتمين بمصير مختلف الموارد، بشرية كانت أو مالية أم تكنولوجية.

[7]: في سنة بداية التسعينات، قام فريق من خبراء الأمم المتحدة بزيارة عدد من البلدان منها الجزائر بهدف التعرف على إمكانية تأسيس هياكل لرسكلة المديرين المركزيين من أجل تحسين كفاءاتها و قدراتهم الإدارية.

[8] : بتحديد الأخطاء و فرض الجزاء الملائم لمنع تكرارها أو التقليل منها.

[9]: زغل (1996).

[10] : (Sainsaulieu)، 1995.

طريق الجزاء أو العقاب على التوالي. أبعد من ذلك هو أن مثل ذلك السلوك يجعل إمكانيات التغلب على الصعوبات والمشاكل قائمة. وعلى العموم، فحين يبقى نمط التفكير التقليدي هو المسيطر في بيئة أو مجتمع، كما هو الحال في العالم العربي عموما[11] اليوم، تؤول الأمور إلى الخمول و قد تتحرك و لكن بوتيرة ثقيلة ودون إثارة أو حتى هدف سامي استراتيجي. و عليه، فإن تحقيق الأداء الذي يمكن أن يضمن تطور الأوضاع الداخلية ومنه تحسين الوضعية على المستوى الدولي، هناك ضرورة الانتقال من نمط التفكير التقليدي إلى نمط التفكير العصري.

في هذا الصدد، فإن الأسئلة الجوهرية المطروحة هي لماذا لا تحدث تطورات أصيلة وتغييرات نموذجية يقتدى بها في العالم العربي؟ كيف تفسر التناقضات بين وجود الإمكانيات و الموارد و ضعف التنمية و النمو؟ هل يراد التغيير في البلدان العربية أم أن الأنظمة القائمة صيغت لتفرض فقط نوعا معينا من التغيير؟ إذا لم يحدث التغيير من الداخل، هل يجب أن يتأتى بالضرورة من خارج تلك الدول؟ إن الحقيقة الواضحة هي أن العالم العربي غني بثرواته و لكنه لم يحقق بعد قفزات تجعله يساهم فعليا سواء في التجارة العالمية التقليدية والحديثة و لا في العلوم و التكنولوجيا المعاصرة. إن الإبداع في هذه البلدان بقي بصفة عامة نشاطا هامشيا و بعيدا عن الاقتصاد المحلي و العالمي. و كيف بها أن تغيير أحوالها إذا دفنت المبادرات و حرمت من الوسائل و الأدوات؟

ففي هذا الإطار و على ضوء الاضطرابات و التخوفات الراهنة التي يشهدها العالم اليوم أيضا، فإن نجاح ظاهرة العولمة لدى بعض الباحثين[12] لا يمكن أن يحدث إلا إذا توفرت شروط أساسية ثلاثة هي التقارب بين الثقافات[13] والاعتراف بالتنوع[14] و تقاسم المعلومات. وإذا كان تفسير الأداء على المستوى الاقتصادي الكلي بعامل الثقافة متعثر، وذلك لكونه محدودا بالنسبة لما يلاحظ في الاختلافات في وتيرة النمو و مستوى التقدم بين الدول[15]، فإن الأساس في ذلك هو في اعتقادنا يرجع إلى تخلف و ركود الصناعات الثقافية في تلك البلدان[16]. بمعنى أن قطاع الثقافة لا يزال مستهلكا عوض أن يكون أيضا منتجا . مهما كان الأمر، و إذا "كانت الثقافة العلمية –أو الثقافة بالمعرفة العلمية– قد قدمت العولمة (أو تفاعلت معها من خلال) ثقافة الاستشراق، فإن العولمة قد أتت للعالم بقدر كبير من الالتقاء والتقارب[17]، و قدر ليس بقليل من التنافر[18]

[11] : أحمد عاطف نقلا عن نبيل 2003.
[12] : (Wolton)، 2003.
[13] : (rapprochement des cultures).
[14] : (diversité).
[15] : (Stiglitz).
[16] : أوكيل سعيد و فني عاشور (مرتقب) : مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.
[17] : (convergence).
[18] : (divergence).

و التباعد"[19]. و هذان قد يزدادان بزيادة الفوارق و الفجوات في مختلف المجالات وخاصة منها مجال إنتاج المعارف العلمية و التقنية[20].

>> بعد ديمقراطية الحكم و التسيير:

أشير هنا إلى أنني لا أرغب الخوض في البحث عن أصل كلمة الديموقراطية وضبط مفهومها أكثر مما هو متوفر. لكن و باعتبارها تتضمن عملية التشاور، الاتخاذ الجماعي للقرارات و كذلك التداول على الحكم، يلاحظ أن هناك انصياعا متزايدا أكثر فأكثر من طرف الأفراد والمجتمعات نحو التعددية ومنه اختيار الممثلين و المكلفين بإدارة شؤون المؤسسات أو البلد باعتماد أسس معينة تكون مقبولة أو متفاوض[21] عليها. والتبرير الجوهري لذلك هو استحالة وجود تفاهم تام و كامل بين جميع الأطراف المعنية، مما يبرر العمل عادة بمبدأ رأي الأغلبية و اختيار الأفضل أو الأحسن ليدير أمور المؤسسة أو البلد. وهذا دون أن تكون الأغلبية عمليا هي بالضرورة الأفضل باعتبار الأساس الذي أدى إلى ذلك. بمعنى أنه يمكن لممثل أن يحظى بتمثيل الأفراد عن طريق التعيين أو يفوز بأغلبية الأصوات على أساس قد يكون غير مثالي[22]. في مثل هذه الحالات ينتج صراع وتباين يؤديان عادة إلى ضرورة إحداث التغيير عاجلا أم آجلا.

أليس التجديد أو التغيير في حد ذاته فعلا إنسانيا، حضاريا و ثقافيا؟ فطالما أن هناك تعدد الأفراد و الاجتهادات، فمن الطبيعي أن ينتج عن ذلك وجود معارف و آراء وأفكار متعددة ومختلفة وحتى متناقضة و ربما منحرفة و سلبية من زاوية معيار معين. و الضرورة هي أن بعضها يكون أصلح أو أقوم أو أحدث من الأخرى، ليبقى المجال مفتوحا لتبرير صلاحيتها أو صوابها على أرض الواقع باعتبار فائدة المواطنين و المستخدمين وفق معايير معينة.

و إذا كانت فكرة الدولة الاجتماعية[23] أصبحت مطلبا ملحا تفرضه تغيرات المحيط الدولي والمحلي، فإن العمل بها ميدانيا و بفعالية يرتبط ليس بوجود إرادة حقيقية من السلطات العمومية فحسب و لكن أيضا بوعي المواطنين و المجتمع المدني. و باعتراف النظرية المعصرة بفشل آليات السوق في معالجة الظواهر الاجتماعية، فإن الاتجاه الفكري الذي ينادي بالحل الوسط، أي التوازن بين آليات السوق و الدولة[24] يثير

---

[19]: محمد رؤوف حامد (2003). ص.3.
[20]: البعض يشير إليها (IST: Information scientifique et technique) المعلومات العلمية و التقنية.
[21] : للدلالة على وجود أطراف متعددة، تختلف في رؤاها و مقرباتها و قد تختلف مصالحها مما يفرض دفاع كل طرف عن رأيه.
[22] : هنا تلعب اللولبيات أو المجموعات دورا في فرض رأيها أو قرارها أو سياستها أو غير ذلك. و حيث تبرز الجهوية و النزعات العرقية و غير ذلك.
[23] : (L'Etat Social).
[24] : (Not too much market and not too much government / Pas trop de marche pas trop de gouvernement).

مسألة حدود و نطاق النفوذ والتدخل. فإذا كان دور الدولة موجها[25] و مراقبا، فماذا ينتظر أن يكون الحال عليه عندما لا تتوفر الشفافية مثلا في تعيين المسؤولين و المديرين؟

على أن المسؤولية، في محاربة مظاهر الفساد الإداري، أيا كان سواء تواطؤ أو ابتزاز أو إكراميات أو محسوبية أو مجاملات أو تحرش أو غير ذلك، لا تقع بالضرورة و فقط على عاتق السلطات و المسئولين بل وعلى الأفراد و المواطنين أنفسهم. بمعنى أنه عندما يتورط شخص أو هيئة في مثل هذه الحالات، فمعنى ذلك أن هناك شخصا آخر على الأقل يساند أو يحمي أو يشارك سواء من محض إرادته أو مرغما على ذلك. و عندما يكون أحد الأفراد ضعيفا معنويا، في حاجة ماسة إلى موارد أو غير واع، فقد تستديم العملية و تتسع دائرتها ومجالها و مستوياتها. و ما سكوت أو عدم تصريح المعني بالأمر بسبب خوفه أو رغبته للحفاظ على مصالحه، إلا فرصة سانحة للتمادي في الفساد. و عند يكون القانون لا يشجع على الإفصاح و التنديد بحماية كافية، فإن البيئة تصبح خصبة لتمادي التعفن.

في معالجة مظاهر الفساد هذه و غيرها، نجد الفكر الإداري يقترح اللجوء عموما إلى أحد الأسلوبين التاليين: إما أن تتم المعالجة عن طريق التركيز على الهياكل و الإجراءات أو أن تتم عن طريق التركيز على التوجه نحو الأداء[26]. على أن أفضلية الحل الثاني تتمثل في التقرب من الناس وكذلك خدمتهم. كأن تبرر الغاية مهما كانت الوسيلة طالما و أن المجتمع و الأفراد يستفيدون ويشعرون أنهم متواجدون فعلا كبشر لهم حقوق و واجبات[27]. و في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن فكرة المواطنة[28] الصحيحة لا يمكن أن تكون مجرد مفهوم نظري بحت، بل لها كل الدلالة عند الحصول على الحقوق و ممارسة الواجبات تجاه النفس، المجتمع، الجيران و البشرية. و بالتالي يصبح حسن إدارة العلاقات من مؤشرات الوعي الاجتماعي والحضاري للأفراد. و مثل هذا الوعي، يجد كل حظوظ النمو عن طريق التعليم و التربية والثقافة، لتكون هذه من العوامل الدائمة التي بإمكانها أن تساهم في ترقية مختلف القدرات والتبادلات.

و تبعا لذلك، فإنه عند غياب الثقة بين الحاكم و المحكوم يضيع الإخلاص و تنتج انزلاقات في مختلف الميادين وتصبح التصرفات الفردية و حتى الجماعية لا تباهي لا بالقوانين و لا بالمعايير و لا حتى بالأخلاقيات والضمير. و كل ذلك يؤدي بدوره إلى التعفن و الفساد والظلم واضمحلال الجدية و التي كلها هي مظاهر تعيق التغلب على الصعوبات الاقتصادية والبنيوية و كذلك الأزمات و غيرها.

---

25 : (Régulateur).
26 : أوكيل (1998).
27 : و قد تنتج تجاوزات و أخطاء عندما يحصل عدم التوازن بين الواجبات و الحقوق.
28 : (citoyenneté).

على المستوى الدولي، و إذا كان بناء الثقة بين الأمم و الحكومات يستلزم الاحترام المتبادل واعتبار المصالح المشتركة، فإن تجاوز ذلك من مؤشرات خلل النظام العالمي من شأنها لا محالة أن يؤدي إلى صراعات اقتصادية و سياسية و منها إلى عدم إستقرار دولي و الذي عادة ما يكون على حساب الأقل تقدما و غنى من جانب البنية و الموارد. و ما نداءات مختلف المنتديات الدولية[29] إلا دليل على أن تقدم بلد على حساب الآخرين هو من الأسباب التي تؤدي إلى تفاقم النزاعات وما تسببه من مظاهر الكراهية و اللوم و غير ذلك.

و من هنا تبرز إذن أهمية التجارة الدولية عندما تكون قائمة على قواعد و أسس تضمن التبادل النافع، تقاسم الأخطار و حماية المصالح المشتركة. و إذا كانت التجارة الإلكترونية في حد ذاتها قد استطاعت أن تتخطى الحدود و الصعاب، فإنها لا تبدو فاعلة في البلدان النامية نظرا لمجموعة من العوامل منها ضعف البنية الاتصالية، الطاقوية و المصرفية. بحيث أنه تتعثر عملية التقارب و الاتصال كلما انقطع الطيار الكهربائي أو طال عطب خطوط الهاتف وشبكات الربط[30]، وهذه حالات متفشية و متكررة في الجزائر مثلا.

و في كل الحالات يبقى تطوير كل من الحاكمية[31] الجيدة و الشفافية ينطبق ليس فحسب على القطاع العمومي ولكن أيضا خارجه[32] أي على القطاع الخاص و من العوامل التي تتطلبها الرهانات الحالية من أجل ضمان الاستقرار و السلام داخل البلدان و فيما بينها. إن عقود الشراكة، مثل الأورو-متوسطية، بإمكانها أن تفتح آفاق التعاون واسعة بين بلدان الشمال والجنوب.

و إذا كانت العلاقة قائمة بين الحاكمية الجيدة و حسن إدارة المجتمع و بالتالي إزالة الفقر كمظهر من مظاهر التخلف، فإن تساؤلا هاما يبقى مطروحا حول نقطة البداية. هل تكون مثلا في إزالة الأسباب أم في التقليل من معاناة المعنيين بالفقر و الحرمان؟ ثم ماذا عن صحة الفكرة المتداولة بأن كثيرا من الصعوبات تنتج من محدودية الموارد المالية؟ ألسيت كيفية التوزيع و الاستعمال هي الأجدر للمعالجة؟ و إلا كيف تفسر أوضاع بلدان تزخر بالخيرات والموارد المالية و حالتها ليست جيدة و متقدمة؟

[29] : نذكر مثلا منتدى دافوس (Forum de Davos) و المنتدى الاجتماعي العالمي (Le forum social mondial) و منتدى المثقفين العرب..إلخ.

[30] : (connections } réseaux).

[31] : (Gouvernance). مع تفعيل دور الإدارة المحلية (gouvernance locale/ administration) والمجتمع المدني (société civile) مما يؤدي إلى تقاسم الحكم ودمقرطته (Shared governance) في مكافحة مختلف الآفات على رأسها الفقر و التهميش.

[32]: هذا باعتبار أن القطاع الخاص هو أيضا مصدر للآفات الاقتصادية و الأخلاقية.

بشكل عام، يمكن التأكيد إذن على أنه عندما تمارس الشفافية ترتفع مشاركة الأفراد والأطراف ويتم ضم الشمل مؤديا إلى تماسك مكونات المجتمع. وفي الحالات المعاكسة، تبرز طبعا الأنانية والطبقية بغض النظر عن نوع الاقتصاد.

>> بعد النزاهة و المساواة:

هل يمكن محاربة الفساد فعليا فقط بإنشاء إجراءات للإدلاء بالملكية قبل و بعد تولي شخص معين منصب مسؤولية معينة؟. و هل يتوقف الأمر من جهة أخرى عند إنشاء الهياكل مهما اختلفت نوعيتها أو شكلها من بلد إلى آخر؟. ثم هل يمكن القضاء أو على الأقل الحد من الفساد بجميع أنواعه دون تلاحم الجهود للهيئات و المنظمات التي تعالج الموضوع[33]؟ هل يمكن تحديد قنوات التخريب و فضاءات الفساد، ناهيك عن المتورطين في الأعمال والنشاطات عبر القارات و الحدود ؟

إذا اعتبرنا حالة البلدان العربية من بين دول العالم النامي، نتساءل ما إذا كانت الظروف الاقتصادية هي التي أدت بالدرجة الأولى و أساسا إلى تفشي مظاهر الفساد أم أن هناك عوامل أخرى تسبب في ذلك؟ كيف يمكن مثلا تفسير ممارسة الفساد عند طبقات غنية و من طرف مسئولين على مختلف المستويات ؟ و إذا كان الأمر يتعلق بتربية و وعي الأفراد وضمائرهم، فهل إقامة الهياكل هي الخطوة الأولى في إصلاح الأوضاع؟

أمثلة عن هياكل مكافحة الفساد في بعض الدول العربية

البلد	نوع الهيكل	المهمة الأساسية
الجزائر	الشرطة السرية	تحري / محاربة
دبي	شبكة مكافحة الفساد	تحري / محاربة
الأردن	دوائر خاصة	تحري / محاربة
مصر	محاكم	تحري / عقاب
فلسطين	مكاتب تفتيش خاصة	تحري / إذعان

المصدر: أخبار الإدارة

[33] : تجدر الإشارة إلى غياب التنسيق مثلا بين البنك الدولي لمكافحة الفساد و المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أو حتى بين مختلف الهيئات التي تعالج الموضوع على مستوى البلدان العربية.

و إذا كانت قوة محكمة العدل الدولية، مع هذا، ليست صلبة بما فيه الكفاية في محاكمة كل مرتكبي الاختلاسات و الجرائم على المستوى العالمي، فإن هذا يعتبر عائقا أساسيا في تفعيل المحاكم المحلية و لا يحد من تكرار مثل تلك الأفعال. و هذا يعتبر مانعا للاستقرار و الأمن الضروريين للعمل والابتكار و الإبداع.

و بالعكس، ففي المجال المالي مثلا، فإن وقائع الفساد أصبحت تساهم في تغطية التصرفات غير القانونية وبالتالي في إخفاء أو دفن الحقائق، و هو الأمر الذي يتنافى و روح المسؤولية والجدارة في الحكم أو التسيير. و لقد أصبح الفساد المالي في البلدان المتقدمة ذاتها[34] يتماشى جنبا إلى جنب مع السياسة وذلك من خلال سواء اللجوء إلى الرشاوى أثناء الحملات الانتخابية أو القيام بالتلاعبات المحاسبية والمالية على حساب المساهمين و لأهداف شخصية ير موثوق بها من طرف المجتمع.

على أن فكرة العدالة لا تعني بالضرورة تساوي المرتبات و الأجور بقدر ما يعنى حصول العاملين و خاصة الكادين منهم على مداخيل تضمن لهم العيش الكريم و تتيح لهم فرص التنمية البشرية الملائمة و كذا التقدم و الرقي. و لقد لمح بعض المفكرين الاقتصاديين[35] إلى أن النمو السريع يرتبط بالتراكم السريع للرأس المال، و هو الذي يرتبط بدوره بدرجات عالية من الفوارق، دون أن يكون ذلك صحيحا تماما[36]. إذ أن هناك تجارب أظهرت أنه عندما يكون توزيع المداخيل أكثر عدلا، فهو يؤدي إلى النمو الاقتصادي و السياسي في آن واحد[37]. معنى هذا إذن أن مسألة توزيع المداخيل هي في صميم النمو و التنمية. و لعل من أهم الأسس المتعلقة بالعدالة أو المساواة هو توفير نفس الحظوظ[38] للناس، سواء في العمل، الخدمات و غير ذلك، دون أن يكون ذلك عائقا للمنافسة أو حرية الحركة الوظيفية.

<< بعد الرخاء و الحماية و الخدمة العمومية:

من المعروف أن النظرية الاقتصادية، ممثلة في نموذج هيتشر-أوهلين- صامزيلسون، اقترحت أن الاندماج الحقيقي للاقتصاديات يتيح أكبر الفرص لتعظيم الرخاء الإنسان، و هذا ممكن عندما يكون أولا تدفق حر للسلع و بقية عوامل الإنتاج، و ثانيا وفرة المعلومات و ثالثا درجة عالية من المنافسة. لكن عندما نرى على أرض الواقع أن مثل هذا الاقتراح ليس له وجود حقيقي، فإن مسألة الرخاء تبقى إذن مجرد حلم سيما إذا كان الأمر يتعلق برخاء البشرية جمعاء دون تحيز إلى جنس أو عرق أو أصل.

34: نذكر الفضائح على مستوى الحكومات الفرنسية، الألمانية و اليابانية و الأمريكية و غيرها.
35: مثل (Kuznets).
36: (Stiglitz)، 1996، ص. 153.
37: (Stiglitz)، نفس المرجع، ص. 167.
38: (égalité des chances).

من منطلق آخر، و إذا كان لنا أن نعتبر الرخاء كمرحلة متقدمة من العيش و الحياة والاطمئنان، فإن تواجد الفقر يعتبر مهددا للسلام و الأمن. و لعل من الإجراءات الحقيقية في تجاوز و التغلب على التهميش[39] و الانعزال هو إتباع سياسة الجوار[40] التي تهدف إلى التخفيف من معاناة الناس و أخذهم في الحسبان في برامج التنمية.

فمن وجهة نظر المدافعين عن الانفتاح[41]، فإن تحرير التجارة و الاقتصاد و كذلك الخوصصة من شأنها أن تجعل العولمة في خدمة الفقراء. دراسات ميدانية[42] معينة مثلا تقدم دلائل رقمية على أداء بعض الاقتصاديات بوجود مثل ذلك الارتباط. غير أنه يبقى التساؤل مطروحا ما إذا كان ذلك دائما وقائما في كل الحالات، و إلا لماذا لا يتحقق ذلك في كل البلدان التي عملت بمثل تلك الإجراءات؟ و يبقى الاقتصاد اللا رسمي أو الإجرامي[43] واقعا فعليا في مختلف بلدان العالم وإن كان بدرجات متفاوتة.

>> بعد تجنيد الطاقات و تحفيزها:

إن ممارسة وظيفة أو نشاط معين ثم تطويرهما أو تحسينهما ثم الإبداع فيهما يؤدي مباشرة إلى تثمين جهود الأفراد سواء كانت فكرية أو عضلية. و عند تلك النقطة أو المرحلة، تكون درجة الإحساس بالراحة عالية و يبرر المقابل المادي أو المعنوي و يضمن راحة الضمير و يزيد من الافتخار بفعل المساهمة تجاه الذات، الآخرين و الوطن. و إذا كان الأمر بصورة عامة هو كذلك، فكيف يمكن تفسير الاختلافات التي تنتج بين الناس في تقييم الأفعال والأدوار لتكون عند البعض صائبة أو مرضية و دون ذلك عند الآخرين؟ إن غياب المعايير الموحدة هو من بين العوامل الأساسية التي تسبب مثل ذلك الاختلاف، بمعنى أنه عندما تكون المعايير الشخصية تطغى أو تهيمن على المعايير فوق–الشخصية تتسع الفجوة في عملية التقييم و التقدير. و يضاف إلى ذلك اختلاف المصالح و الأهداف عندما يكون الأمر متعلقا بالأمم. وفي النهاية، ينتج عن كل ذلك سلوكيات و تصرفات و قرارات سيئة و خاطئة. ومن هذا المنطلق، يجري التأكيد على أن الفساد الإداري هو "العدو الخفي الأول لآليات السوق والمنافسة التي يجب أن تعمل على أسس اقتصادية سليمة تقوم على مبدأ تكافؤ الفرص والرشاد والكفاءة..."[44].

إن تجنيد الطاقات و تحفيزها يمر بالضرورة عبر التنظيم و التحضير. و كليهما يعتمدان على المعرفة و سداد الفكر و الرأي. ضمن ذلك، يكون ارتفاع الأداء بدءا بالاستعانة و توظيف ذوي الشهادات[45] و الخبرات و العاطلين عن العمل. فضلا عن اللجوء إلى استغلال الطاقات أو الكفاءات الوطنية المتواجدة في الخارج[46].

---

[39] : (Marginalisation).
[40] : (politique de proximité).
[41]: (openess).
[42]: مثل تلك التي قام بها كل من Dollar and Kraay من البنك العالمي.
[43] : (Economie informelle et criminelle).
[44] : أخبار الإدارة العربية، العدد 33، مارس 2001، ص: 6.
[45] : و تزداد أهمية ذلك عندما تكون أعداد هؤلاء في تزايد كما هو الحال في الجزائر مثلا.
[46] : ما يسمى (brain gain)، مقابل (brain drain).

>> بعد تعظيم فرص التقدم و النمو:

إن الشرط الأساسي لضمان نمو صحي و مستديم للمؤسسات و منها خاصة الصغيرة والمصغرة إنما هو حالة صحية للاقتصاد الكلي ككل. معنى هذا أن تحقيق التوازنات الاقتصادية الكلية وحده لا يكفي أن يضمن وحده التقدم و النمو. حيث أنه و دون التقليل من أهمية ذلك يستوجب ضمان الانطلاقة الاقتصادية[47]. السلطات العمومية مثلا يمكن لها بل ويجدر عليها أن تشجع الطلب على استهلاك المنتجات و الإبداعات المحلية، لتكون الزبون الأول و لما لا الأساسي فاتحة المجال لتطوير الإنتاج المحلي و ضمان التشغيل و الاستثمار الصناعي و غيره.

و إذا كان للأداء الكلي أن يبرز جليا، فهو يحدث من خلال انتقال الاقتصاد من مرحلة إلى أخرى أو من حالة إلى أخرى. الاقتصاد الأمريكي مثلا، و الذي يؤخذ كنموذج في هذا الإطار، مر بعدة مراحل كما يظهرها الشكل التالي على الصفحة الموالية:

كأمثلة للأداء الاقتصادي العام على مستوى العالم العربي، فإن البيانات المتوفرة تشير إلى أن معدلات نمو معتبرة نسبيا تحققت بصورة إجمالية[48]، لكن يبقى أن تنافسية هذه البلدان ما زالت ضعيفة. و هو الأمر الذي يعطي الصورة الحقيقية للأداء و بالتالي التنمية و النمو. بعض التساؤلات تطرح حول ما إذا كانت اقتصاديات البلاد العربية ليست مندمجة في الاقتصاد العالمي لكونها لا تشارك العالم إلا في مجال النفط، دون أن تسجل قفزات نوعية في الميادين والمجالات الأخرى[49]. و المقارنات بين أداء الاقتصاد الإسرائيلي و أداء الاقتصاديات العربية في مجملها تظهر تفوق الأول على الأخيرة.

على أن الفصل التقليدي بين المستوى الجزئي و الكلي لم يعد، بالنتيجة، قائما و مقبولا. إذ أن ضمان التوازنات على المستوى الكلي يؤثر على فعالية و أداء المستوى الجزئي، كما أن الأداء على المستوى الجزئي يدعم الأداء على المستوى الكلي. إن المقاربة النظمية تبدو في غاية من الأهمية عند معالجة القضايا و محاولة إيجاد حلول لها.

و هل تعظيم الأداء يتبع بالضرورة خطا تصاعديا دون نهاية؟ إن أدبيات الاقتصاد و التسيير تشير إلى غير ذلك. بحيث أن الانطلاق يكون عند مباشرة العمل الفعلي و عند بتحقيق مستوى أداء معين في نقطة ما يبدأ ارتفاع الأداء إلى أن يصل إلى نقطة معينة ليستقر عندها و قد يبدأ بالانحدار كما يبين الشكل على الصفحة الموالية[50]:

---

[47]: (Relance économique)
[48]: حيث ارتفع متوسط النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي سنة 2001 إلى 4.1% قابله 2.8% عام 1999. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار.
[49]: (Charlene Barshefsky).
[50]: أنظر (Flamholtz) 1995.

ما يجدر لفت الانتباه إليه في الشكل الأعلى هو وجود ثلاث نقاط أساسية هي نقطة بداية الأداء[51] و نقطة الاستبدال المثالية[52] ونقطة بداية الانحدار[53] و التي تعبر عن تدهور الأداء من خلال نقص الشفافية في اتخاذ القرارات أو ارتكاب الأخطاء أو القيام بتصرفات غير عادية أو منطقية و غير ذلك. على أن الأهم من كل ذلك هو في مدى وجود فرص التغيير و التي بدونها تولد بؤر الفساد المختلفة. فضلا عن وجود إجراءات العقاب أو غيابها خاصة عندما يكون الخطأ الذي يرتكبه الشخص والمسؤول فادحا أو خطيرا. للقول بأنه لا فائدة في تنحي الأشخاص الذين يرتكبون الأخطاء الفادحة دون معاقبتهم. كما في المقابل يكون من غير الطبيعي عدم تكريم و تشجيع الذين يبذلون جهودا أو يبدعون.

أليس من الخطأ التفكير بأن الأداء يتوقف فقط على وجود المنافسة؟ ألا توجد حالات لقوة ولضعف الأداء في صورة الفاعلية و الفعالية لمؤسسات احتكارية أو متعددة الجنسيات[54]؟ هذا للتأكيد على أن أهمية الأداء له إذن بعد أخلاقي، أي ارتقاب قيام الفرد بالعمل الموكل إليه وأن يقوم بذلك على أحسن وجه[55]، إحساسا بالواجب و المسؤولية تجاه ليس فقط المسؤولين و لكن المجتمع الذي يتطور أو يضمحل تبعا لنوعية الأعمال، الخدمات، النشاطات ..الخ.

و هل للأداء أن يتحقق بدون عملية اتصال؟ إن أحد أهم أدوار الاتصال الشبكي[56] هو التغلب على نقص البيانات و المعارف و كذلك تجاوز وضعيات الانعزال و الانغلاق و حالات محدودية الموارد و التنافسية[57]. و عليه، فإن عملية "ربط الأمة" يوفر لمختلف الهيئات والجهات و المستويات فضاءات للعمل في الزمن الفعلي[58] محققا بذلك وفرات في الوقت، الجهد، المال و التعب و ما يتبعه من قلق و انتظار و حتى يأس و فراغ.

إن البعد الأساسي للأداء هو إذن حث و توجيه الجهود و النشاطات و السلوكيات نحو تحقيق الجودة الكاملة[59] و ثم الامتياز[60]. هذا باعتباره أسمى درجات الفعل الواعي و الهادف والرشيد اقتصاديا[61]. و بذلك يكون معنى الأداء مرتبطا مباشرة بالإتقان و الانضباط والمسؤولية. وكيف يمكن للأداء أن يحدث أو يرتفع عندما تكون

---

51 : (Point de début de performance = Starting performance point).
52 : (Point haut de performance = Peak performance point).
53 : (Point de chute de performance = Declining performance point).
54 : حالة المؤسسات العمومية الجزائرية لأمد طويل / حالات مؤسسات عمومية أجنبية متعددة الجنسيات.

56 : (réseaux).
57 : الذي يؤدي إلى اتفاقيات الإستراتيجية (alliances stratégiques).
58 : (on time).
59: (qualité totale).
60 : (Excellence).
61: بالاستغلال العقلاني و الاقتصادي، أي الفعال، للثروات و الموارد.

مدة العمل غير منضبطة وغير محترمة[62]. حتى أنه وبالنسبة لأحد الباحثين[63]، فإن الأداء عن طريق الإتقان و الجودة يتضمن التنسيق بين الضمير و الاتصال و الخبرة. حيث عند اجتماعها، تقل الفروقات أو الانحرافات وبقية السلبيات.

في أدبيات الاقتصاد و الإدارة، يمكن أن نجد أنواع مختلفة من الأداء، منها اقتصادي و المالي و الخدمي و الاجتماعي و التكنولوجي إلى غير ذلك. غير أن هذا الأخير يعتبر من المؤشرات الأساسية والفعلية التي يحكم بها على تقدم بلد أو مؤسسة ما. في هذا الصدد، فلقد توصلت بعض الدراسات المقارنة[64] إلى خلاصة جد هامة و هي أن العبرة ليس في كسب الموارد ولكن القدرة على صنع وتصدير المنتجات ذات التكوين العلمي و التكنولوجي العالي. بعبارة أخرى، فإن الأداء يعزز القدرات و المزايا كلما كانت قاعدته العمل بهدف، الإبداع التكنولوجي و استخدام الطاقات البشرية كمورد استراتيجي بالامتياز. و هذا موقف يرتاح إليه جميع الناس مهما كانت انتماءاتهم.

>> بعد ترشيد الموارد:

لعل إحدى المشاكل التي ترددت في النقاشات و الاجتماعات السياسية في الجزائر –في مسارها التنموي و خاصة خلال الإصلاحات الاقتصادية ما بعد الثمانينات– والتي تعيق الاستثمار و بالتالي التنمية هي مشكلة العقار. على أن حقيقة الأمر لا يتعلق بانعدام الأراضي بل و بمسألة التوزيع و الاستخدام[65]. فكم من هكتار صالح للزراعة خصص للصناعة و غير ذلك؟ و كم من مستثمر وطني أو أجنبي تعطل بسبب عدم حصوله على عقد الملكية لمباشرة عملية الاستثمار. و هل لا يمكن حل المشكلة عن أسس غير الملكية كالإيجار مثلا على أمد طويل لتتيسر الأمور و تتحقق التنمية؟

و إذا كان ترشيد الموارد يهدف إلى التقليل أو تفادي التبذير، فأن ذلك يمر عبر اللجوء إلى المعايير. و كلما كانت هذه دولية في نطاقها، كلما كلن الإقبال عليها و اعتمادها أكبر. مع أن صلاحية المعايير لا تتجلى إلا عند توفر قوة وسائل المراقبة و في اللجوء إلى المراقبة المتبادلة[66].

>> بعد الربحية و الإنتاجية:

[62] : كما هو الحال بالنسبة للتأخر في الوصول على موقع العمل، مغادرته قبل انقضاء الوقت بالكامل، عدم الجدية أو نقصها أثناء أو خلال مدة العمل و خاصة عندما يكون الناس يرتبقون أو تكون الأعمال أو المهام متراكمة.

[63] : (Rogers) الذي يستخدم مصطلحا راقيا هو (congruence).

[64]: إن حالة اليابان نموذجية في هذا الصدد. و هناك بحث تضمن دراسة مقارنة بين أداء الاقتصاد الإسرائيلي و أداء اقتصاديات مجموعة من البلدان العربية وتوصل أصحابها إلى استنتاج أن الصادرات الإسرائيلية أهم لأنها تنافسية أكثر في السوق الدولية. منتجات الدول العربية نفطية، أما منتجات إسرائيل ففيها ذات المكونات التكنولوجية المتقدمة. و هذا ما يجعلها في مرتبة متميزة عن كافة البلدان العربية.

[65]: من تصريح مدير الوكالة المكلفة بتسيير العقار الصناعي في الجزائر.

[66] : (cross-checking).

إذا كان المفهوم الشائع للإنتاجية يرتبط بكيفية استخدام عوامل الإنتاج، فإن آثار النشاطات الاقتصادية الحديثة أدت إلى بلورة ذلك المفهوم ليضم الآثار على المحيط أو البيئة في مختلف المجالات. و إذا كان القطاع الخاص أتهم منذ زمن بعيد، لكونه لا يهتم، ربما أصلا و عموما، بالآثار السلبية المترتبة على المحيط و البيئة، فإن المتغيرات الدولية الراهنة، تدفعه إلى بلورة برامج لإدارة المحيط[67]

في أدبيات التفكير الكلاسيكي، كان الأداء يجري ربطه أساس بالربحية. توجهات فكرية أخرى جددت مفهوم الربح و أدخلت عليه فكرة التصحيح ليصبح الأساس ليس الربح و لكن الربح المصحح[68]. ثم برزت بعد ذلك فكرة المنفعة العامة[69] لتعوض الأساس القائمة بهدف حماية المستهلك من التصرفات الخاصة المتطرفة.

و إذا كان الأداء ليس حدثا عن نقطة زمنية محددة بل و كصيرورة، فإنه يكرس نظميا، أي يكون نظاما قائما يعتمد عليه و يستعمل مؤشرات أو معايير يتحدد بها سواء لتقديم الجوائز أو فرض العقوبات. و عليه يمكن القول بأن الأداء يكرس في ظروف ينمي الإيجابيات و يقضي أو يعاقب السلبيات. و ما العمى التنظيمي[70] إلا حالة تؤدي إلى ارتفاع التكاليف و بالتالي انخفاض الأرباح التي هي إحدى مؤشرات الأداء.

و باعتبار أنه ليس هناك طريق أمثل أفضل[71]، فهناك أنظمة و تجارب مختلفة منها على سبيل المثال تجارب يوغوسلافيا، فرنسا و باكستان. في يوغوسلافيا أعتمد نظام المعلومات، في فرنسا اعتمدت معايير النتائج المحاسبية[72] و تحقيق الأهداف ذات المنفعة العامة[73] و في باكستان أعتمد نظام الإشعار[74].

ثم إن هناك شروطا يتطلبها الأداء منها خاصة إعادة هيكلة المحيط. و هذا يتضمن إما إدخالات أو تعديلات أو تصحيحات أو نظرة جديدة أو سلوكيات أخرى أو كلها مع البعض. على أن هناك علاقة ضمنية بين تنافسية المؤسسات و الاقتصاديات. و حيث أن بعض البيئات تكون أخصب من أخرى في دعم تلك العلاقة و تفعيلها.

و عليه، هل يمكن الحديث فعلا عن الأداء و الشفافية في غير اقتصاد السوق و في مجتمع غير ديموقراطي؟ للإشارة إلى حالات الانتقال إلي اقتصاد السوق أو فضاء اقتصادي ضعيف البنية و بيئات اجتماعية مغلقة و تقليدية؟ أعمق من ذلك، هل يمكن الحديث عن الأداء في غياب المنافسة الصحيحة وهل يمكن الحديث عن

---

67 : مثل برنامج إدارة البيئة الذي أعدته الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ).

68 : (profit corrigé).

69 : (l’intérêt général).

70 : (L’entropie organisationnelle / Leinbenstein).

71 : (No one best way)

72 : (Résultats comptables).

73 : (Développement et respects des impératives d'intérêt général).

74 : (système de signalisation).

التنمية المستديمة في إطار عولمة الاقتصاد، المال و الأعمال والتكنولوجيا دون احترام قواعد و علاقات قانونية و اقتصادية و أخلاقية معينة؟

ناهيك على أن قيم المنافسة في حد ذاتها قد تغيرت و شهدت مرحلتين؛ أولها تلك التي كان المعنى المهيمن للمنافسة هو الإنتاجية في وحدة الزمن و باعتبار كمية من عنصر العمل. وحيث كانت العناصر الأساسية لها هي الرأس المال المادي و قدرة الإنتاج الضخمة. ثانيهما أصبحت فيها حاليا المعلومات و المعارف و الإبداع هي العوامل الحساسة للمنافسة[75] بالإضافة إلى الشبكية لضمان الحصول على المعلومات و الاتصال. للتأكيد على أن المعارف سواء في مجال التسيير أو الإنتاج و الإبداع هي الضامن الأساسي للمنافسة الدائمة و الحقيقية.

على أن للمنافسة دلائل خاصة منها تلك التي ترتبط بقدرتها في مجابهة المنافسين من جهة ومن جهة أخرى تحسين نتائجها، علامتها و شهرتها من خلال جودة السلع التي تنتجها، الخدمات التي تقدمها، مستوى الأرباح و رقم الأعمال، تجنيد مستخدميها. كما أن للمنافسة حداثة المعنى و المغزى تتمثل في تغيير دور السلطات العمومية (تسهيل، مرافقة و تعاون)، معطيات العمل و الإنتاج مع التركيز على قدرات التسيير، التحكم في التكنولوجيات والتعاون.

خلاصة:

نظريا أصبح الأداء محددا أساسيا للوصول إلى الامتياز الذي يثبت صحة الأعمال ويبرز المزايا التي يرتاح إليها المستهلك و المستعمل. و يرى أحد الباحثين لسكا (Lesca, 1995) أنه لتفسير سوء التسيير و حل مشاكل المؤسسة يستلزم النظر في أو تشخيص نظامها المعلوماتي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، أي أن عدم تدفق المعلومات بشكل عادي و مرن يدل على وجود عراقيل في عمليات اتخاذ القرارات وأمام مزاولة النشاط الإنتاجي والاقتصادي بصفة عامة مسببا بالتالي انخفاضا في المردودية والأداء.

تكريس الشفافية يمكن من التعرف على مجريات الأمور و كذلك الفرز بين الأصلح والصالح و السيئ بهدف اقتصادي–أخلاقي متمثل في محاربة التبذير و الفساد. ثم إن مصداقية الأعمال و القرارات و التصرفات تبرز فقط عندما يكون الهدف من ورائها هو رفع الغموض و الارتجالية و التقليل من الانحرافات والخسائر.

فبهدف أن تكون تنمية الألفية الجديدة أحسن و أفضل للأفراد و الشعوب تلوح في الأفق ضرورة الاعتماد الفعلي للإدارة بالأهداف و ليس بالمناسبات[76]. على المستوى الكلي، أن تكون السياسات والمعاملات مركزة

---

[75]: (Ki-Wha, 2002) ص. 10.
[76]: (MPO: Management Par Objectifs) و ليس (Management Par Opportunité ou Occasion.).

أكثر على الإنسان[77]. و حتى تكون نتائج العولمة إيجابية، يتعين تكاتف الجهود الفردية، الوطنية و الدولية قصد ضمان فرص النمو بإزالة الإجرام و الرشوة وبقية أنواع الفساد. و عندما تكون ظروف الحياة و العيش والعمل طبيعية و عادية، تكون فرص الإبداع والابتكار متوفرة، فاسحة المجال للتعايش و التعاون.

و باعتبار الأوضاع العالمية الراهنة و المتعلقة بالأمن و ظروف حياة الأفراد و الشعوب تتجلى فعلا أهمية اتباع سياسات أكثر إنسانية و توازنا. و على هذا الأساس، أليس مجديا العمل على بناء ما يمكن تسميته "اقتصاد الشفافية"[78]؟ و هل هناك أمل في تصحيح الأوضاع دون ذلك؟ تصحيح وضعية اقتصاديات مثلا أين نسبة مساهمة الفساد بمختلف أنواعه مثلا تقترب من 50% من دخلها الوطني الإجمالي[79]؟ و هل يكفي أن يكون فقط بعض متخذي القرارات يكرسون جهودهم خدمة لأوطانهم و شعوبهم حتى يحدث التغيير و تعود الأمور إلى نصابها؟ و هل إعادة هيكلة الدولة لوحده ضمان لتحقيق التنمية المستديمة؟ ألا يمهل قبول الانتقاد و الاقتراح إلى تحسين النتائج و بالتالي الأداء. عندما يكون ذلك على قاعدة شفافة غرضها المضي إلى الأمام و تعظيم فرص التقدم تكون القابلية أكبر.

قائمة المراجع

أوكيل م.س. (1998):

"نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر"،

إدارة، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 8، العدد 1، صص. 5-13.

أوكيل م.س. و فني ع. (مرتقب):

"الأبعاد الإستراتيجية للصناعات الثقافية"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

أوكيل م.س. (1997):

"اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق"

ورقة بحث في ندوة عالمية، تونس.

الشربيني، ع.ع. (1995):

المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري، أخبار الإدارة، العدد 11، يونيو.

صقر، ع.أ. (1995):

إصلاح الإدارة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

77: (people-centered / accountable / transparent / efficient and honest).

78: (Economie de la transparence).

79: حالة روسيا حاليا في سنة 2003 << www.lacinquieme.fr

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2001):
آفاق جديدة في تقوية النزاهة و الشفافية و المساءلة الإدارية، القاهرة.

+++

ACTES du colloque international (1983):
Evaluation et contrôle de la performance des entreprises publiques, Tunis.
AL-FALEH, M. (1998):
"Cultural influences on Arab Management Development: A case study of Jordan, Arab Management development, 6, 3, pp. 19-33.
ANINAT E. (2002):
"Surmounting the challenges of GLOBALIZATION"
Finance & Development, Vol. 39, number 1, March, pp. 4-7.
BARSHEFSKY, Ch. (2003):
The Middle East Belongs in the World Economy, New York Times, Feb. 22.
CARRE, D. (1998):
Les Performances : concepts, formes et niveaux d'appréhension, Traité d'Economie industrielle, Dunod.
DE SOTO, H. (2000):
The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West ans Fails Everywhere Else, New York, Basic Books
DOLLAR, D. and COLLIER, P. (2003):
Globalization, Growth and Poverty : Building an inclusive World,
Al Faris Publishing, Feb.
DOU, H. (1999) :
Veille Technologique et Compétitivité, Dunod, Paris.
FREEMAN, C. (1987):
Technology Policy and Economic Performance,
Pinter Publishers, London.
GALBRAITH, J.K. (1974):
La science économique et l'intérêt général, Editions Gallimard.
GONLALEZ, E. (1995) :
Connecting the Nation, US Dept. of Commerce
IMF Staff (1998):
"Should Equity Be a Goal of Economic Policy"?
Finance & Development, Vol. 35, number 03, Sept. pp. 2 – 5,
JONES L.P. (1985):
Performance evaluation of public entreprises, Boston Univ.
KI-WHAM H. (2002):

"Une reforme en faveur de la clientèle", Forum, 2, pp.10 -11.
LEINBENSTEIN,
LESCA M et L (1995):
Gestion de l'information: Qualité de l'information et performance de l'entreprise, Litec, Paris.
LESOURNE, J. (1997):
Penser la société d'information, Réseaux, n°81.
MARTINET A.C. (1987):
"La démarche stratégique", Les cahiers français, no. 233.
MERCURE, HARRICANE, SEGHIR, Et SNEENHAUT, (1997) :
Culture et Gestion en Algérie, Harmatan.
MORIN, J. (1988):
L'excellence Technologique, Ed. d'Organisation. Paris.
NEMAT, Sh. (1988) :
Economic challenges facing Middle Eastern and Northern Countries, MacMillan Press, London.
OHMAE, K. (1995) :
The End of the Nations State, the Free Press, New York.
OUKIL, M.S. (2000):
"A propos de la Performance Technologique des Entreprises Industrielles Algériennes" CERIST.

OUKIL, M.S. (co-author): (not yet published):
L'innovation technologique en Algérie: Résultats d'une étude empirique. Alger.
NORTH, D.C. (1994) :
> The New Institutional Economics of Development,
Forum, vol. 1, n°2, May.
> Economic Performance Through Time,
The American Economic Review, 84, 3, June.
PATEL, I.G. (1994):
Limits of the current consensus on development,
Keynote address, proceedings of the Conference on Development Economics, The World Bank.
PETERS, Th. Et WATERMAN, R. (1983):
Le Prix de l'excellence, Inter éditions, Paris.
PORTER, M. (1996):
The competitive Advantages of Nations, Free Press, USA.
RIVLIN, P. (2001) :
Economic Policy and Performance in the Arab World,
Boulder: Lynne Rienner.
ROGERS, C. R. (1978):

Le développement de la personne humaine, Dunod.
SAINSAULIEU, R. (1995) :
Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement, Dalloz, Paris.
SAVALL, H. et ZARDET, V. (1989):
Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica. Paris.
SCHIFF, M. and WINTERS, L. A. (2003):
Regional Integration and Development, Oxf. Univ. Press.
STIGLITZ J. E. (1996):
"Some lessons from the East Asian miracle",
The W. B. Research Observer, Vol. 11, number 2, August, pp. 151-77.
UNITED NATIONS, Dept. of tech. Coop. For Dev. (1984):
Performance evaluation of public enterprises in developing countries: criteria and institutions.
WOLTON D. (2003):
L'autre mondialisation, CNRS – France.
ZAOUAL, H. (1995) :
Les dimensions interculturelles du développement, Recherches Internationales, n°40, pp. 63-77.
ZGHAL, R. (1996) :
Science, Technology and Society : What makes the Culture of Innovation, in :Technology and Transition, Ed. Zawdie G.